

# VU Research Portal

## De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag

Tanghe, J.A.L.; van Knippenberg, B.M.; van der Flier, H.

### **published in**

Gedrag en Organisatie  
2006

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Tanghe, J. A. L., van Knippenberg, B. M., & van der Flier, H. (2006). De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag. *Gedrag en Organisatie*, 19, 368-386. [http://www.lemma-tijdschriften.nl/artikel\\_images/1611/go-2006-4-tanghe.pdf](http://www.lemma-tijdschriften.nl/artikel_images/1611/go-2006-4-tanghe.pdf)

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# De relatie tussen identificatie, het ontstaan van groepsaffect en extra-rol gedrag

Jacqueline Tanghe, Barbara van Knippenberg en Henk van der Flier\*

368

Tijdens taakuitvoering in groepen kan een collectief gedeeld patroon van homogene affectieve gemoedstoestanden ontstaan. Dit fenomeen wordt ook wel groepsempotie of groepsaffect genoemd. Wij beargumenteren dat identificatie, de mate waarin een persoon zich vereenzelvt met de groep, een sleutelrol speelt in het ontstaan van groepsaffect en de invloed van groepsaffect op extra-rol gedrag. Omdat personen die zich sterk identificeren meer aandacht hebben voor de attitudes, gedragingen en gevoelens van andere groepsleden dan personen die zich laag identificeren, zullen zij meer openstaan voor de invloed van hun medegroepsleden, ook op affectief gebied. Als illustratie van deze gedachtegang presenteren wij een scenario-experiment waarvan de resultaten onze theoretische analyse ondersteunen. In de discussie bespreken wij hoe deze bevindingen van nut kunnen zijn voor het effectief functioneren van teams en groepen in organisaties.

**Trefwoorden:** groepsaffect, identificatie, scenario-experiment, teams

## 1 Introductie

De laatste tijd is er een toenemende belangstelling voor de rol van affect (emoties en stemmingen) in organisaties en het functioneren van groepen binnen organisa-

---

\* Jacqueline Tanghe, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Vrije Universiteit, Amsterdam. Correspondentie: Jacqueline Tanghe, Vrije Universiteit, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Afdeling Arbeid en Organisatie Psychologie, van der Boerhorststraat 1, 1081 BT Amsterdam. Tel.: 020 598 8723, Fax: 020 598 8702, e-mail: JAL.Tanghe@psy.vu.nl. Barbara van Knippenberg, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Vrije Universiteit, Amsterdam.  
Henk van der Flier, Faculteit der Psychologie en Pedagogiek, Vrije Universiteit, Amsterdam.

ties. Deze aandacht is op zijn plaats aangezien affect onze attitudes, waarden, oordelen en uiteindelijk ons gedrag beïnvloedt (o.a. Barsade, 2002; Forgas & George, 2001; George, 1990; Kelly & Barsade, 2001; Lord, Klimosky, & Kanfer, 2002). Affect speelt dus een essentiële rol in het functioneren van mensen in organisaties.

De emoties of stemmingen van anderen om ons heen kunnen ons beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld maar eens aan het stempel dat een chagrijnige medewerker kan drukken op het verloop van een vergadering en op het humeur van de andere aanwezigen. Diverse onderzoeken ondersteunen het idee dat groepsleden op affectief gebied beïnvloed kunnen worden door de emoties en stemmingen van medegroepsleden. Uiteindelijk kan zich dan een collectief gedeelde emotie of stemming tijdens de taakuitvoering ontwikkelen (o.a. Bartel & Saavedra, 2000; George, 1990; Kelly & Barsade, 2001; Totterdell, Kellett, Briner & Teuchmann, 1998). Dit gedeelde patroon van homogene affectieve gemoedstoestanden tussen groepsleden wordt ook wel *groepsaffect* of '*group affective tone*' genoemd (George, 1990).

369

Ondanks het feit dat groepsaffect gezien wordt als een belangrijk aspect van het functioneren van een groep (Forgas & George, 2001), is er nog relatief weinig empirisch bewijs voor hoe groepsaffect ontstaat en wat het voor effecten heeft op gedrag. Wij stellen en beargumenteren dat de *identificatie* van een groepslid met de werkgroep of het team een sleutelrol speelt in het ontstaan van groepsaffect en daaruit voortvloeiend gedrag. Meer specifiek zullen wij beargumenteren dat de stemming van medegroepsleden een belangrijke factor is in de geneigdheid om extra-rol gedrag te vertonen, met name voor personen die zich sterk met de groep identificeren omdat deze personen geneigd zijn de stemming van anderen over te nemen. In het hiernavolgende zullen wij nader ingaan op het onderzoek naar groepsaffect, onze gedachtegang uiteenzetten en vervolgens, als illustratie, een scenariostudie presenteren.

### 1.1 Groepsaffect

De term affect is een paraplueterm voor fenomenen als specifieke emoties, stemmingen en sentimenten (Kelly & Barsade, 2001). Ondanks het feit dat al deze fenomenen gezien kunnen worden als gevoelstoestanden verschillen ze wel van elkaar. Emoties kunnen gedefinieerd worden als intentionele intense reacties met een specifieke oorzaak, en zijn van relatief korte duur (Frijda, 1993). Stemmingen duren langer, zijn lager in intensiteit en diffuus door het ontbreken van een (specifieke) object. Bovendien kunnen stemmingen opgeroepen worden door relatief onbelangrijke gebeurtenissen (Frijda, 1993). Sentimenten worden gebruikt om een object te taxeren, om te evalueren of men iets leuk vindt of er een afkeer van heeft. Sentimenten zijn ook langer in duur dan emoties (Kelly & Barsade, 2001).

Als men het heeft over groepsaffect kan dus gerefereerd worden aan gedeelde specifieke emoties en stemmingen en sentimenten (George, 2002). Een essentieel kenmerk van groepsaffect is dat de gevoelstoestand door alle groepsleden ervaren wordt. Groepsaffect moet dus gezien worden als een groepsniveaufenomeen, ofwel een kenmerk van de groep als geheel (George, 1990). Groepsaffect ontstaat doordat er een continue, doch zeer subtiële, overdracht van affectieve gemoedstoestanden

tussen de teamleden (Bartel & Saavedra, 2000) plaatsvindt. Groepsleden kunnen dan convergeren in emotionele ervaring en emotionele gedragsmanifestaties (zoals gezichtsuitdrukkingen, lichaamsbewegingen en vocalisaties). Dit betekent dus simpelweg dat groepsleden qua stemming en emotie steeds meer op elkaar gaan lijken. Merk op dat homogeniteit in stemming ook kan bestaan zonder dat groepsleden zich (nog steeds) fysiek in elkaars nabijheid bevinden. Dat mensen inderdaad naar elkaar toe kunnen groeien op affectief gebied bleek uit onderzoek onder studenten (Barsade, 2002), verkoperteams (George, 1990, 1991, 1995), sportteams (Totterdell, 2000), werkgroepen van verpleegsters (Totterdell et al., 1998) en werkgroepen van accountants (Totterdell et al., 1998).

370

Het delen van stemmingen of emoties met andere groepsleden kan een grote invloed uitoefenen op het gedrag van mensen, en dus op het functioneren van groepen en organisaties. Zo is er bijvoorbeeld bewijs dat gedeelde positieve stemmingen en emoties leiden tot prosociaal gedrag ten opzichte van collega's, en dat ze kunnen leiden tot meer klantgericht gedrag en altruïstische gedragingen bij verkoperteams (George, 1990, 1991). Verondersteld wordt dat positief groepsaffect ook kan leiden tot betere prestaties van teams en groepen. Bewijs hiervoor is bijvoorbeeld geleverd in een onderzoek van Totterdell (2000), waaruit bleek dat een gedeelde positieve stemming leidde tot betere prestaties in professionele sportteams. Tevens is in een laboratoriumonderzoek onder studenten gebleken dat positief groepsaffect leidt tot een toename in de waargenomen kwaliteit van taakuitvoering, de onderlinge samenwerking verbetert en het aantal conflictsituaties vermindert (Barsade, 2002). Het delen van een negatieve stemming of emotie lijkt minder eenduidig positieve effecten te hebben. Onderzoek hiernaar is nog relatief schaars, maar George (1990) laat bijvoorbeeld zien dat negatief groepsaffect gepaard gaat met een vermindering van prosociaal gedrag ten opzichte van collega's bij verkoperteams. Ander onderzoek laat echter zien dat collectieve negatieve stemmingen of emoties ook positieve effecten kunnen hebben (o.a. Doosje, Branscombe, Spears & Manstead, 1998; Iyer, Leach & Crosby, 2003). Zo blijkt bijvoorbeeld dat mensen zich extra positief gaan gedragen tegenover een benadeelde groep wanneer zij collectieve schuld ervaren, ook al hebben zij persoonlijk niets met de benadeling te maken gehad (Doosje et al., 1998).

Dus, ondanks het feit dat er nog veel onbekend is over de effecten van groepsaffect, blijkt uit deze studies wel duidelijk dat groepsaffect, ofwel een collectief patroon van homogene gemoedstoestanden, een belangrijk aspect van het functioneren van (werk)groepen is.

Als groepsaffect zulke belangrijke consequenties kan hebben voor het functioneren van de groep, is het ook relevant om uit te vinden *wanneer* zo'n collectieve stemming nu precies ontstaat. Hier is echter nog niet zo veel over bekend. Wel is inmiddels gevonden dat er sneller groepsaffect ontstaat als er stabiliteit is in het lidmaatschap van de groep, en als personen van elkaar afhankelijk zijn, zowel op het interpersoonlijke vlak als in de uitvoering van de taak (Bartel & Saavedra, 2000). Een andere bevinding is dat er sneller groepsaffect ontstaat als de groepsleden deelnemen aan gezamenlijke activiteiten (Totterdell, 2000).

Wij vermoeden echter dat een heel belangrijke determinant van het ontstaan van groepsaffect nog niet is geïdentificeerd. Immers, als we willen verklaren wanneer groepsaffect ontstaat, zouden we wellicht eerst moeten kijken naar wat belangrijk is in het 'groepslid zijn'. Uit de sociale-identiteitanalyses weten we dat identificatie een zeer belangrijk aspect is van groepslidmaatschap (o.a. Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Tajfel, 1974; Tajfel & Turner, 1986). Zoals hieronder nader uiteengezet, verwachten wij dat identificatie ook een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van groepsaffect. Wij veronderstellen dat voor het ontstaan van een collectieve stemming of emotie de aanwezigheid van een collectieve identiteit en het lidmaatschap van personen die zich vereenzelvigen met die collectieve identiteit bijzonder belangrijk is.

## 1.2 Identificatie

De sociale identiteits- en zelfcategorisatieperspectieven beschrijven hoe het zelfbeeld van een individu niet alleen bepaald wordt door unieke persoonlijke eigenschappen, maar ook door het lidmaatschap van sociale groepen, zoals teams, werkgroepen of organisaties (o.a. Hogg & Abrams, 1988; Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1985). Dit zelfconcept als groepslid voorziet de persoon van een basis voor de ontwikkeling en het kenbaar maken van percepties en attitudes en voor het vertonen van gedrag. Groepsleden verschillen in de mate waarin het 'lidmaatschap' van hun groep of organisatie hun zelfbeeld bepaalt en dus in de mate waarin zij zich vereenzelvigen met de groep en zichzelf definiëren in termen van de groep (Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000; Haslam, Van Knippenberg, Platow, & Ellemers, 2003; Mael & Ashforth, 1992). Hoe meer het lidmaatschap van de groep het zelfbeeld bepaalt, des te sterker een persoon zich *identificeert* met de groep. Hoe meer iemand zichzelf ziet in termen van het groepsidmaatschap, hoe meer hij/zij zich laat leiden in zijn/haar attitudes en gedrag door dit groepsidmaatschap.

Een relatief recente ontwikkeling is dat een aantal onderzoekers van mening zijn dat identificatie als multidimensioneel concept gezien moet worden (Ellemers, Kortekaas & Ouwerkerk, 1999; Harris & Cameron, 2005). Zij gaan ervan uit dat identificatie, net als een attitude, een cognitieve component heeft (i.e. het cognitief bewust zijn van het groepsidmaatschap), een affectieve component (i.e. affectieve commitment; het gevoel van erbij horen), en een evaluatieve component (i.e. de positieve of negatieve gevoelswaarde van de groep). Er worden echter kritische kanttekeningen geplaatst bij deze ontwikkeling (zie Ellemers, Haslam, Platow & van Knippenberg, 2003). Volgens Mael en Ashforth (1992) moet de term identificatie gereserveerd worden voor de invloed die groepsidmaatschap kan hebben op zelfdefinitie. Identificatie verwijst immers naar de mate waarin er sprake is van een psychologische fusie tussen 'zelf' en 'groep'. Noch de cognitieve component, noch de affectieve of evaluatieve component uit de multidimensionele benadering doet recht aan deze betekenis van het concept identificatie. Immers, bij een cognitief bewustzijn van een groepsidmaatschap is er nog niet per se sprake van een vereenzelving met de groep. Ook bij (affectieve) commitment is er niet per se sprake van invloed van groepsidmaatschap op zelfdefinitie. Commitment kan verwijzen naar

371

elk team en elke organisatie met een bepaalde set karakteristieken (Kreiner & Ashforth, 2004), en is dan ook duidelijk empirisch te onderscheiden van identificatie (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). De vraag of identificatie gezien moet worden als unidimensioneel of multidimensioneel is een conceptuele discussie die momenteel nog volop wordt gevoerd (Ellemers et al., 2003). Het lijkt er echter op alsof de oorspronkelijke unidimensionele benadering in het bestaande onderzoek het meer gangbare perspectief op identificatie representeert. Hierbij aansluitend zal ook in het voorliggende onderzoek worden uitgegaan van identificatie als unidimensioneel concept.

372

Uit diverse studies blijkt dat identificatie leidt tot activiteiten die congruent zijn met de groepsidentiteit. Hoe sterker individuen zich identificeren, des te meer zij zich conform de groepnormen, -waarden en -meningen gedragen. Voor organisatie- en teamfunctioneren is identificatie dus een belangrijk begrip. Het kan bijvoorbeeld leiden tot meer extra-rol gedrag (Dutton et al., 1994), ofwel het vrijwillig vertonen van prosociaal gedrag dat buiten een voor werknemers normale taakuitvoering en taakomschrijving valt (vgl. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Personen die zich sterk identificeren, zijn ook bereid meer moeite te doen voor de organisatie, zijn meer geïnteresseerd in organisatieprocessen, bieden meer steun en zijn loyaler aan de organisatie dan personen die zich minder sterk identificeren (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2005; Van Knippenberg, 2000a; Van Knippenberg, Martin & Tyler, 2006). Tevens is gebleken dat een sterkere identificatie de ontwikkeling van collectief gedeelde ideeën over de taakuitvoering bevordert. Hoge identificeerders zijn zich beter en sneller bewust van 'wie wat kan' en 'wie welke problemen heeft' bij de taakuitvoering (Swaab, Postmes, Van Beest & Spears, in press).

Over het algemeen zijn hoog identificeerders gemotiveerder om signalen op te pikken van andere groepsleden en hebben daarom meer aandacht voor gedragingen, gevoelens en meningen van de andere groepsleden (Haslam, 2001).

### 1.3 Identificatie en groepsaffect

Er zijn een aantal redenen om aan te nemen dat identificatie het ontstaan van groepsaffect bevordert. Personen die zich sterk identificeren, zijn meer gemotiveerd om signalen van andere groepsleden op te pikken en hebben meer aandacht voor hun medegroepsleden dan personen die zich minder sterk identificeren. Deze verhoogde motivatie en aandacht kan processen in werking zetten die leiden tot het ontstaan van een homogene affectieve staat in de groep. Hieronder zullen wij de rol die identificatie zou kunnen spelen bij een aantal geïdentificeerde emotieregulatieprocessen (George, 2002) kort bespreken.

Zo is bijvoorbeeld emotionele besmetting – het onbewust kopiëren en synchroniseren van gezichtsuitdrukkingen, vocale expressies en de lichaamshouding van andere personen (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994) – waarschijnlijker wanneer meer aandacht wordt besteed aan de ander (Barsade, 2002). Emotionele besmetting is dus ook waarschijnlijker naarmate personen zich sterker identificeren met de groep. 'Vicarious processes' (Bandura, 1986; Lazarus, 1991) en emotionele empathie (Davis, 1983), processen waarbij affect overgebracht wordt doordat je jezelf verplaatst in de

situatie van een ander, is waarschijnlijk ook makkelijker voor iemand die zich sterk identificeert. Dit omdat de psychologische grenzen tussen 'zelf' en andere groepsleden vager worden naarmate personen zich sterker identificeren (vgl. Norton, Monin, Cooper & Hogg, 2003). Omdat personen die zich sterk identificeren met de groep andere groepsleden doorgaans beschouwen als relevantere informatiebronnen en ook meer overeenkomsten zullen zien tussen henzelf en de andere groepsleden dan personen die zich minder sterk identificeren (Van Knippenberg, 2000b; Van Knippenberg & Hogg, 2003), kunnen ook emotionele sociale vergelijkingsprocessen (Festinger, 1954) in de hand worden gewerkt. De passendheid of geschiktheid van de eigen gevoelens wordt hierbij dan vergeleken met de gevoelens van andere groepsleden en vervolgens zo nodig aangepast. Ten slotte weten we uit de sociale-identiteitsanalyses dat hogere identificatie leidt tot gedrag conform de normen, waarden en meningen van de groep (Van Knippenberg, 2000a). Mensen die zich sterk vereenzelvigen met de groep zullen zich dan ook eerder richten naar de heersende emotiemanagementstrategieën (Hochschild, 1990), waarbij voorgeschreven is hoe men zich mag voelen en uitdrukken.

Kortom, er zijn vele redenen om aan te nemen dat identificatie de ontwikkeling van groepsaffect bevordert.

373

## 2 De huidige studie: een illustratie

### 2.1 Opzet en hypothesen

Om de waarde van bovenstaande theoretische analyse aan een eerste toetsing te onderwerpen, hebben wij een scenario-experiment opgezet. In dit experiment onderzoeken we het belang van identificatie als potentiële determinant van het ontstaan van groepsaffect en kijken we tevens naar de effecten van positieve en negatieve stemmingen van medegroepsleden op extra-rol gedrag, een gedrag dat essentieel is voor functioneren van (teams en groepen in) organisaties (Podsakoff et al., 2000). Ook willen we nagaan of het inderdaad zo is dat die relatie tussen de stemming die er onder medegroepsleden heerst en extra-rol gedrag sterker is voor personen die zich sterk identificeren, omdat juist zij geneigd zijn om de stemming van de anderen over te nemen, dan voor personen die zich minder sterk identificeren.

Om deze bovengenoemde relaties te onderzoeken, gebruiken we in de huidige studie de stemmingen relaxedheid, ofwel ontspannenheid, als positieve stemming en verveling als negatieve stemming als affectieve staat van de medegroepsleden. Beide stemmingen zijn laag in activatieniveau (Larsen & Diener, 1992), maar de ene is een plezierige, positieve affectieve staat, en de ander een onplezierige, negatieve affectieve staat. We hebben voor deze twee categorieën gekozen omdat ze moeilijker te detecteren zijn dan bijvoorbeeld enthousiasme en boosheid, waardoor detectie meer afhankelijk wordt van informatiezoekgedrag, aandacht en interesse.

Concreet geeft een en ander aanleiding tot de formulering van een aantal hypothesen. Voortvloeiend uit de theorie omtrent identificatie en de te verwachten impact



van identificatie op de regulatieprocessen die een rol spelen bij het ontstaan van groepsaffect, verwachten wij het volgende:

Hypothese 1: Personen die zich sterk identificeren met een groep zullen meer convergeren naar de stemming (verveeld dan wel relaxed) van de medegroepsleden dan personen die zich minder sterk identificeren.

Hypothese 2: Personen die zich sterk identificeren met een groep zijn meer bereid extra-rol gedrag te vertonen voor die groep dan laag identificeerders.

374 Lord, Klimoski en Kanfer (2002) beschrijven dat het hebben van positieve stemmingen en emoties bevorderlijk is voor bijvoorbeeld de creativiteit, betrokkenheid (bij de organisatie), en prosociaal gedrag van een persoon, en dat een positieve stemming de kwaliteit van de sociale relaties met andere personen bevordert. Wanneer een individu geconfronteerd wordt met iemand die een positieve stemming heeft, lijkt hij of zij dus eerder bereid tot het vertonen van sociaal gedrag. Ook bleek positief groepsaffect positief gerelateerd te zijn met prosociaal gedrag tegenover collega's en bleek negatief groepsaffect negatief gerelateerd te zijn met prosociaal gedrag (George, 1990). Voortvloeiend hieruit verwachten wij dus concreet dat een relaxte stemming van de medegroepsleden (i.e. een positieve stemming) een positievere invloed zal hebben op het vertonen van prosociaal gedrag, zoals extra-rol gedrag, dan een verveelde stemming van de medegroepsleden (i.e. een negatieve stemming).

Hypothese 3: De bereidheid om extra-rol gedrag te vertonen voor een groep zal hoger zijn wanneer de stemming van de medegroepsleden relaxed is dan wanneer deze verveeld is.

Echter, aangezien hoog-identificeerders meer aandacht hebben voor de informatie die wordt aangeboden door de medegroepsleden en verwacht wordt dat de stemming (relaxed dan wel verveeld) van de medegroepsleden op hen wordt overgebracht, verwachten wij dat de effecten van de stemming van de medegroepsleden op het extra-rol gedrag sterker zullen zijn voor hoog-identificeerders dan voor laag-identificeerders.

Hypothese 4: De effecten van de stemming van de medegroepsleden op de bereidheid extra-rol gedrag te vertonen zullen sterker zijn voor hoog identificeerders dan voor laag identificeerders.

Tot slot verwachten we ook dat het effect van identificatie op de relatie tussen de heersende stemming (relaxed dan wel verveeld) onder medegroepsleden en extra-rol gedrag kan worden verklaard doordat hoog-identificeerders convergeren naar de stemming van de medegroepsleden, terwijl laag-identificeerders dat niet doen. De hypothese luidt daarom:



Hypothese 5: Het effect van de stemming van de medegroepsleden op de bereidheid extra-rol gedrag te vertonen bij de hoog identificeerders zal gemedieerd worden door het eigen affect van deze hoog identificeerders.

Zoals gezegd zullen deze hypothesen worden getoetst in een scenario-experiment. Een voordeel van het scenario is dat het ons de mogelijkheid geeft om een realistische situatieschets te creëren, waardoor het dichterbij de werkelijkheid van organisaties komt.

## 2.2 Methode

### *Deelnemers en design*

Honderdeenentwintig studenten ( $M_{leeftijd}=22.01$ ,  $SD=2.47$ , 27.3% mannen) van de Vrije Universiteit namen deel aan deze studie in ruil voor een kleine beloning. De deelnemers werden at random verdeeld over de 4 condities van een 2 (Stemming van de medegroepsleden: relaxed vs. verveeld)  $\times$  2 (Identificatie: laag vs. hoog) design.

375

### *Procedure*

De deelnemers lazen een scenario waarin een internationale organisatie werd beschreven. Zij werden geïnstrueerd om zich voor te stellen dat zij waren uitgekozen, samen met nog drie anderen, om een reorganisatieplan te bedenken om het bedrijf efficiënter te maken. Ze kregen wat informatie over het bedrijf, inclusief een foto van het bedrijfsgebouw.

*Identificatiemanipulatie.* De manipulatie van identificatie is conform eerdere studies (Van Knippenberg et al., 2006). In de *hoge identificatie*-conditie werd de deelnemers verteld dat ze goed in het team passen, zich er thuis voelen en het gevoel hebben veel overeenkomsten te hebben met de teamgenoten. In de *lage identificatie*-conditie werd hun verteld dat ze niet goed in het team passen, zich er niet thuis voelen en het gevoel hebben weinig overeenkomsten te hebben met de teamgenoten. Vervolgens lazen de deelnemers dat ze inmiddels al enkele weken samen werkten en nu midden in de planontwikkeling zaten. Merk hierbij op dat de identificatiemanipulatie geen weerslag heeft op de mate waarin deelnemers dachten afhankelijk te zijn van medegroepsleden bij de uitvoering van de taak.

*Stemming van de medegroepsleden-manipulatie.* De deelnemers kregen een groepsfoto te zien van hun medegroepsleden (2 mannen en 1 vrouw) aan het werk en foto's van de afzonderlijke gezichten. In de *relaxed*-conditie hadden de medegroepsleden een relaxte en naar de anderen toegekeerde houding. De gezichtsuitdrukkingen waren ontspannen met de mondhoecken lichtjes omhoog gekruld. In de *verveeld*-condities hadden de medegroepsleden een onderuitgezakte en van de anderen afgekeerde houding. De gezichtsuitdrukkingen waren verveeld met de ogen halfgesloten en gefixeerde blikken weg van de anderen (cf. Bartel & Saavedra, 2000).

### Meetinstrument

De deelnemers kregen in de vragenlijst stellingen voorgelegd waarvan ze op een schaal van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 5 (*helemaal mee eens*) dienden aan te geven in hoeverre ze het ermee eens waren.

Het *eigen affect* van de deelnemers werd gemeten met vier items, resulterend in twee stemmingsschalen, namelijk *relaxed* en *verveeld*, elk gemeten met twee items (resp.  $\alpha=.81$ ,  $M=3.00$ ,  $SD=0.94$  en  $\alpha=.92$ ,  $M=3.11$ ,  $SD=1.21$ ). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me relaxed'. Vervolgens werd de deelnemers gevraagd naar hun mening over de groepstaak (i.e. het maken van een reorganisatieplan) en de samenwerking met het team. Hier werd *extra-rol gedrag* gemeten met drie items ( $\alpha=.73$ ,  $M=3.24$ ,  $SD=0.85$ ). De items zijn: 'Ik ben bereid over te werken met dit team om deze taak tot een goed einde te brengen'; 'Ik ben bereid veel meer te doen dan dat redelijkerwijs van mij verwacht kan worden'; en 'Als een teamlid mij nodig heeft dan ben ik altijd bereid de ander bij te staan, ook al hoort dit niet bij mijn functieomschrijving'.

Om te achterhalen of de manipulatie van identificatie succesvol was, werd *identificatie* gemeten met vier items ( $\alpha=.82$ ,  $M=3.29$ ,  $SD=1.06$ ). Wij gebruikten hiervoor de Nederlandse vertaling van de Mael en Ashforth (1992) schaal (Van Knippenberg, Van Knippenberg, Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2000). Om te achterhalen of de manipulatie van de stemming van de medegroepsleden succesvol was, werd de *waargenomen stemming van de medegroepsleden* gemeten met vier items, resulterend in twee stemmingsschalen, namelijk *waargenomen relaxedheid* en *verveling*, ieder gemeten met twee items (resp.  $\alpha=.85$ ,  $M=3.36$ ,  $SD=0.87$  en  $\alpha=.92$ ,  $M=3.28$ ,  $SD=1.39$ ). Een voorbeelditem is: 'Zij voelen zich verveeld'. Echter, voordat men de vragen over de waargenomen stemmingen ging invullen, werd de deelnemers gevraagd om nog eens terug te bladeren naar de foto's en deze goed te bekijken.

## 3 Resultaten

### 3.1 Metingen

Allereerst hebben we een principale componentenanalyse met obliminrotatie uitgevoerd op de items van de identificatie-, waargenomen relaxedheid- en waargenomen verveling-schalen. Dit leverde een drie-factoroplossing op, waarbij 78.01% van de variantie wordt verklaard. Alle items laadden  $|.75|$  of hoger op de bedoelde component en de kruisladingen zijn niet hoger dan  $|.16|$  op de andere componenten. Daarna hebben we een principale componentenanalyse met obliminrotatie uitgevoerd op de items van de extra-rol gedrag-, eigen relaxedheid- en verveling-schalen. Dit leverde een drie-factoroplossing op, waarbij 79.4% van de variantie wordt verklaard. Alle items laadden  $|.77|$  of hoger op de bedoelde component en de kruisladingen zijn niet hoger dan  $|.17|$  op de andere componenten.<sup>1</sup>

### 3.2 Manipulatiechecks

In alle ANOVA's waren stemming van de medegroepsleden (relaxed/verveeld) en identificatie (hoog/laag) factoren in het design. Een ANOVA op de identificatie-

schaal liet alleen een hoofdeffect voor identificatie zien,  $F(1, 117)=148.52$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.56$ . Deelnemers in de lage identificatie-condities ( $M=2.52$ ,  $SD=0.70$ ) identificeerden zich minder met hun groepsleden dan deelnemers in de hoge identificatie-condities ( $M=4.08$ ,  $SD=0.72$ ).

Een ANOVA op de waargenomen verveling liet alleen een hoofdeffect van de stemming van de medegroepsleden zien,  $F(1, 117)=177.13$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.60$ . Groepsleden in de verveeld-condities ( $M=4.34$ ,  $SD=0.85$ ) werden als meer verveeld gezien dan die in de relaxed-condities ( $M=2.20$ ,  $SD=0.93$ ). Een ANOVA op de waargenomen relaxedheid liet ook alleen een hoofdeffect van de stemming van de medegroepsleden zien,  $F(1, 117)=63.34$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.35$ . Deelnemers vonden de groepsleden in de relaxed-condities meer relaxed dan die in de verveeld-condities ( $M=3.88$ ,  $SD=0.71$  vs.  $M=2.85$ ,  $SD=0.70$ ). Wij concluderen dat de manipulaties geslaagd zijn.

### 3.3 Affectoverdracht

377

Er werd een ANOVA met de stemming van de medegroepsleden (relaxed/verveeld) en identificatie (hoog/laag) als tussenproefpersonen-factor en met eigen affect (de eigen gevoelens van verveling versus relaxedheid) als binnenproefpersonen-factor uitgevoerd.

De ANOVA liet een hoofdeffect voor de stemming van de medegroepsleden zien,  $F(1, 117)=13.30$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.10$ , waaruit blijkt dat deelnemers de lage activatieniveau-stemmingen minder sterk ervoeren als ze geconfronteerd waren met relaxte groepsleden ( $M=2.87$ ,  $SD=0.45$ ) dan als ze geconfronteerd waren met verveelde groepsleden ( $M=3.24$ ,  $SD=0.63$ ).

Uit de binnenproefpersonen-analyse bleek dit hoofdeffect gekwalificeerd te worden door de Stemming van de medegroepsleden  $\times$  Eigen affect interactie,  $F(1, 117)=63.63$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.35$ . Hieruit bleek dat deelnemers die geconfronteerd waren met relaxte groepsleden zich ook meer relaxed voelden ( $M=3.28$ ,  $SD=0.90$ ) dan deelnemers die geconfronteerd waren met verveelde groepsleden ( $M=2.72$ ,  $SD=0.91$ ), en dat deelnemers die geconfronteerd waren met verveelde groepsleden zich ook meer verveeld voelden ( $M=3.76$ ,  $SD=0.92$ ) dan deelnemers die geconfronteerd waren met relaxte groepsleden ( $M=2.45$ ,  $SD=1.10$ ).

Een Stemming van de medegroepsleden  $\times$  Identificatie interactie,  $F(1, 117)=9.20$ ,  $p=.003$ ,  $\eta^2=.076$ , liet zien dat de deelnemers meer beïnvloed worden door de stemming van de medegroepsleden als zij zich sterk identificeren met de groep ( $M_{\text{relaxed}}=2.70$ ,  $SD=0.51$  vs.  $M_{\text{verveeld}}=3.39$ ,  $SD=0.74$ ), dan wanneer zij zich minder identificeren met de groep ( $M_{\text{relaxed}}=3.03$ ,  $SD=0.52$  vs.  $M_{\text{verveeld}}=3.10$ ,  $SD=0.46$ ).

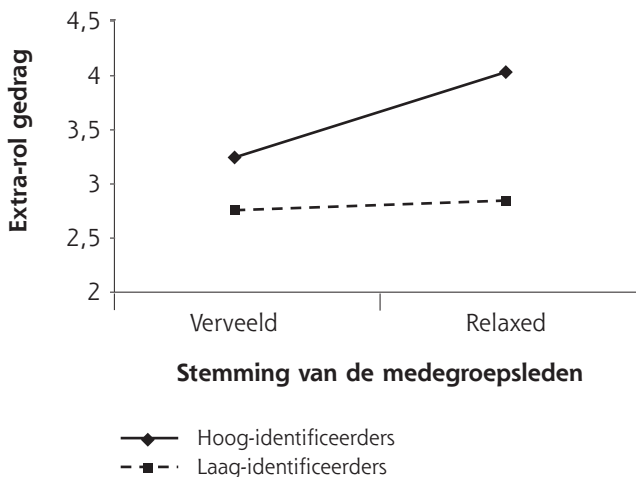
Uit de binnenproefpersonen-analyse bleek vervolgens dat de, door ons verwachte, drieweg-interactie tussen de stemming van de medegroepsleden, identificatie en eigen affect,  $F(1, 117)=14.08$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.11$ , was gevonden. Hieruit bleek dat hoog-identificeerders zich meer verveeld voelden wanneer zij geconfronteerd waren met verveelde groepsleden ( $M=3.78$ ,  $SD=1.07$ ) dan met relaxte groepsleden ( $M=1.72$ ,  $SD=0.75$ ),  $F(1, 119)=69.20$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.37$ . Ook bleek dat hoog-identificeerders zich meer relaxed voelden wanneer zij geconfronteerd waren met relaxte groepsleden ( $M=3.68$ ,  $SD=0.80$ ) dan met verveelde groepsleden ( $M=3.00$ ,  $SD=0.96$ ),  $F(1, 119)=8.34$ ,  $p=.005$ ,  $\eta^2=.07$ . De analyse liet bij laag-identificeerders die met

relaxte dan wel verveelde medegroepsleden waren geconfronteerd noch verschillen zien in verveling ( $M=3.74$ ,  $SD=0.75$  vs.  $M=3.18$ ,  $SD=0.90$ ),  $F(1,119)=3.48$ , ns.,  $\eta^2=.03$ , noch in relaxedheid ( $M=2.88$ ,  $SD=0.83$  vs.  $M=2.45$ ,  $SD=0.78$ ),  $F(1,119)=3.42$ , ns.,  $\eta^2=.03$ .

Ten slotte werd er ook nog een Identificatie  $\times$  Eigen affect interactie gevonden,  $F(1, 117)=34.99$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.23$ . Hieruit bleek dat hoog-identificeerders zich meer relaxed voelden ( $M=3.34$ ,  $SD=0.94$ ) dan laag-identificeerders ( $M=2.66$ ,  $SD=0.83$ ) en dat laag-identificeerders zich meer verveeld voelden ( $M=3.47$ ,  $SD=0.87$ ) dan hoog-identificeerders ( $M=2.75$ ,  $SD=1.39$ ).

### 3.4 Extra-rol gedrag

Een Stemming van de medegroepsleden  $\times$  Identificatie ANOVA op de extra-rol gedrag-schaal laat hoofdeffecten zien voor de stemming van de medegroepsleden,  $F(1, 117)=8.99$ ,  $p=.003$ ,  $\eta^2=.07$ , en voor identificatie,  $F(1, 117)=37.79$ ,  $p<.001$ ,  $\eta^2=.24$ . Deelnemers met relaxte groepsleden waren meer bereid extra-rol gedrag te vertonen ( $M=3.44$ ,  $SD=0.86$ ) dan deelnemers met verveelde groepsleden ( $M=3.05$ ,  $SD=0.82$ ). Ook waren hoog-identificeerders meer bereid om extra-rol gedrag te vertonen ( $M=3.65$ ,  $SD=0.78$ ) dan laag-identificeerders ( $M=2.85$ ,  $SD=0.73$ ). De ANOVA liet zoals verwacht de Stemming van de medegroepsleden  $\times$  Identificatie interactie zien,  $F(1, 117)=6.75$ ,  $p<.02$ ,  $\eta^2=.06$  (zie figuur 1). Hoog-identificeerders waren meer bereid om extra-rol gedrag te vertonen met relaxte groepsleden ( $M=4.02$ ,  $SD=0.56$ ) dan met verveelde groepsleden ( $M=3.28$ ,  $SD=0.81$ ),  $F(1, 119)=12.39$ ,  $p=.001$ ,  $\eta^2=.09$ . Er werden geen verschillen gevonden in bereidheid om extra-rol gedrag te vertonen voor laag-identificeerders ( $M=2.87$ ,  $SD=.70$  vs.  $M=2.83$ ,  $SD=0.77$ ),  $F(1, 119)=.06$ , ns.,  $\eta^2=.0005$ .



**Figuur 1** Interactie tussen stemming van de medegroepsleden en identificatie op extra-rol gedrag

### 3.5 Mediatieanalyse

Volgens Baron en Kenny (1986) kan een variabele een mediator genoemd worden wanneer (1) variaties in de niveaus van de onafhankelijke variabele verantwoordelijk zijn voor variaties in de beoogde mediator, (2) variaties in de mediator verantwoordelijk zijn voor variaties in de afhankelijke variabele en (3) wanneer gecontroleerd wordt voor de beoogde mediator, een voorheen significant effect op de afhankelijke variabele verdwijnt.

In deze studie verwachten wij dat de eigen gevoelens van de deelnemers de effecten van de stemming van de medegroepsleden op extra-rol gedrag medieert. Deze mediatie wordt alleen verwacht voor personen die zich sterk identificeren, voor laag-identificeerders verwachten wij immers op voorhand al geen verschillen wat betreft hun bereidheid tot extra-rol gedrag als gevolg van de stemming van de medegroepsleden. Hoog-identificeerders daarentegen zijn de personen die de stemming van de medegroepsleden 'overnemen' en hun eigen affect zal dus de effecten van de stemming van de medegroepsleden op hun bereidheid tot extra-rol gedrag medieren. Kortom, hoog-identificeerders nemen de stemming van de medegroepsleden over en dit zorgt er vervolgens voor dat zij tot meer of minder extra-rol gedrag bereid zijn.

Uit de hierboven beschreven ANOVA bleek dat beide onafhankelijke variabelen significant bijdragen aan de variaties in gevoelens van de deelnemers. Vervolgens hebben wij een 2 (Stemming van de medegroepsleden)  $\times$  2 (Identificatie) ANCOVA uitgevoerd met extra-rol gedrag als afhankelijke variabele, en verveling van de deelnemers als covariaat ( $F(1, 118)=11.45$ ,  $p=.001$ , voor de regressie, er bestaat dus een negatieve link tussen de eigen gevoelens en extra-rol gedrag). De analyse laat zien dat het voormalige significante effect ( $F(1, 119)=12.39$ ,  $p=.001$ ,  $\eta^2=.09$ ) van de stemming van de medegroepsleden binnen hoge identificatie (i.e. hoog-identificeerders waren meer bereid om extra-rol gedrag te vertonen met relaxte groepsleden dan met verveelde groepsleden) is verdwenen ( $F(1, 118)=.75$ ,  $p=.39$ ). Tevens is de Sobel-test significant ( $z=2.65$ ,  $p=.008$ ).

Vervolgens hebben wij een 2 (Stemming van de medegroepsleden)  $\times$  2 (Identificatie) ANCOVA uitgevoerd met extra-rol gedrag als afhankelijke variabele, en relaxedheid van de deelnemers als covariaat ( $F(1, 118)=11.73$ ,  $p=.001$ , voor de regressie, er bestaat dus een positieve link tussen de eigen gevoelens en extra-rol gedrag). De analyse laat zien dat het effect van stemming van de medegroepsleden (i.e. hoog-identificeerders waren meer bereid om extra-rol gedrag te vertonen met relaxte groepsleden dan met verveelde groepsleden) binnen hoge identificatie ( $F(1, 119)=12.39$ ,  $p=.001$ ,  $\eta^2=.09$ ) aan kracht verliest ( $F(1, 118)=7.16$ ,  $p=.009$ ). Tevens is de Sobel-test significant ( $z=2.21$ ,  $p<.03$ ).

Zoals uit het bovenbeschreven interactie-effect in de ANOVA blijkt, zijn er geen verschillen gevonden binnen lage identificatie op de bereidheid om extra-rol gedrag te vertonen tussen de conditie met relaxte groepsleden en de conditie met de verveelde groepsleden ( $F(1, 119)=.06$ , ns.,  $\eta^2=.0005$ ). De ANCOVA's uitgevoerd met extra-rol gedrag als afhankelijke variabele, en verveling en relaxedheid van de deelnemers als covariaten laten ook weinig veranderingen zien bij het effect van de stemming van de medegroepsleden binnen lage identificatie net als de bijbehorende Sobel-tests.

We concluderen hieruit dat voor personen die zich sterk identificeren de eigen gevoelens inderdaad de effecten van de stemming van de groepsleden op extra-rol gedrag mediëren (aan alle voorwaarden van Baron and Kenny [1986] is voldaan). Dit is niet het geval voor laag-identificeerders.

## 4 Discussie

Uit deze illustratieve studie blijkt dat het idee dat identificatie een onderliggende rol speelt in het ontstaan van groepsaffect en in de invloed van groepsaffect op gedrag een waardevol uitgangspunt is voor verder onderzoek. De resultaten ondersteunen al onze hypothesen.

380

Ten eerste bleek dat personen sterker beïnvloed worden door de stemming van de medegroepsleden wanneer zij zich sterk identificeren met de groep dan wanneer zij zich minder sterk identificeren met de groep. Belangrijk is echter dat ook bleek dat deze hoog-identificeerders de stemming van de medegroepsleden leken over te nemen: hun eigen stemming was relatief relaxed als de heersende stemming in de groep relaxed was, en relatief verveeld als de heersende stemming verveeld was. Dit gold niet voor de laag-identificeerders. Hiermee hebben wij dus een eerste, voorlopige, ondersteuning gevonden voor de gedachte dat identificatie een belangrijke determinant is van het totstandkomen van groepsaffect.

Uit veldonderzoek van Totterdell, Wall, Holman, Diamond en Epitropaki (2004) is al gebleken dat affect oversloeg tussen mensen binnen een organisatie die samen deel uitmaakten van een organisationeel netwerk waarin ze nauwe werkbanden met elkaar hadden. Affect sloeg niet over wanneer mensen contact hadden met mensen waar ze minder nauwe werkbanden mee hadden, wat veelal het geval was wanneer zij lid waren van verschillende organisationele netwerken. Totterdell et al. concluderen dat affect een organisationeel netwerk doordrenkt over individuen en werkteams heen en dat groepsaffect zelfs gevormd wordt door deze organisationele netwerken. Vanuit sociale-identiteitsperspectieven weten we dat deze nauwe banden binnen een organisationeel netwerk bestaan voor mensen die zich hoog identificeren met hun groepsleden. Dit lijkt dus ook een ondersteuning van ons standpunt dat identificatie een belangrijke rol speelt voor het ontstaan van groepsaffect.

De bereidheid om extra-rol gedrag te vertonen was hoger voor personen die zich sterk identificeerden dan voor personen die zich minder sterk identificeerden. Deze bevinding is een replicatie van bevindingen uit eerder onderzoek (e.g. Christ, Van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Riketta, 2005), en geeft ons daarmee extra vertrouwen in de validiteit van de door ons gehanteerde onderzoeksmethodologie. Immers, met het experimentele scenario repliceren wij resultaten die in eerder veldonderzoek al naar voren waren gekomen.

Overigens bleken mensen die zich minder identificeerden met de groep in z'n algemeenheid zich meer verveeld te voelen dan hoog-identificeerders, en bleken hoog-identificeerders zich meer relaxed te voelen dan de laag-identificeerders. Deze bevinding weerspiegelt naar onze mening eerdere bevindingen die laten zien dat mensen zich prettig voelen in een groep of in een organisatie waarin zij zich op hun

plaats voelen en waarmee zij zich kunnen vereenzelvigen (cf. Harris & Cameron, 2005; Van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004).

Tevens bleek uit onze studie dat de effecten van de stemming van de medegroepsleden op de bereidheid om extra-rol gedrag te vertonen sterker waren voor personen die zich sterk identificeren dan voor personen die zich laag identificeren en dit werd gemedieerd door de eigen affectieve gemoedstoestanden van de hoog-identificeerders. Dit laatste betekent – conform onze theoretische analyse – dat personen die zich sterk identificeren met de groep zich in hun gemoedstoestand laten beïnvloeden door de stemming van de medegroepsleden en dat zij *daardoor* meer geneigd zijn tot extra-rol gedrag als de heersende stemming positief is, en minder geneigd zijn tot extra-rol gedrag als de heersende stemming negatief is. Deze bevinding geeft dus ook aan dat identificatie niet onder alle omstandigheden positieve effecten voor de organisatie heeft. De gevoeligheid voor de stemming van de medegroepsleden kan ook leiden tot de verspreiding van negatief affect en tot minder geneigdheid tot extra-rol gedrag.

Samengevat betekenen deze resultaten dat er steun is voor het idee dat identificatie een modererende rol speelt in het ontstaan van groepsaffect en de daaropvolgende invloed op gedrag.

381

#### 4.1 Beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Deze studie kent de nodige beperkingen. Het scenario, bedoeld als illustratie van onze ideeën, moet verder aangevuld worden met ander onderzoek voor meer overtuigingskracht. Hoewel het scenario een uitstekende mogelijkheid biedt om causale verbanden te leggen op een manier waarin de werkelijkheid waarheidsgetrouw kan worden neergezet, kan het ook bekritiseerd worden vanwege de hypothetische situatie die erin geschetst wordt, en in ons geval vanwege de afname onder studenten. Om een echte bijdrage te kunnen leveren aan zowel praktijk als theorie is een vervolgstudie noodzakelijk. Men kan hierbij denken aan een survey in organisaties, aan een dagboekstudie onder leden van teams, of aan een laboratorium-onderzoek waarin gedrag wordt gemeten.

Een ander belangrijk punt is dat wij veronderstellen dat identificatie ingrijpt op diverse emotie-regulatieprocessen. Echter, met de huidige studie kunnen geen conclusies getrokken worden of en welke processen door identificatie worden aangewengeld. Vervolgonderzoek is nodig om hier uitspraken over te kunnen doen. Ook zou dan uitgezocht kunnen worden welk van de geïdentificeerde processen het meest gebruikt wordt door hoog-identificeerders of welke condities nodig zijn om het gebruik van het ene of het andere proces te bevorderen.

Uit onze studie bleek dat hoge identificatie leidt tot overname van de stemming van de groepsleden. Echter, wij kunnen ons ook voorstellen dat bijvoorbeeld positief affect kan leiden tot meer identificatie. Mensen die een positieve stemming uitdragen worden als meer aantrekkelijk gezien (Staw & Barsade, 1993). Affect is iets dat gebruikt wordt om mensen en groepen dichter tot elkaar te brengen, om een collectieve betekenis aan zichzelf en de groep te geven (George, 2002). Gezamenlijk positieve en affectieve gebeurtenissen meemaken kan dus het gevoel van bij elkaar horen versterken en zo de collectieve identiteit toegankelijker maken.



Een andere belangrijke uitbreiding van het huidige onderzoek zou bestaan uit het erin betrekken van andere stemmingen van het circumplex model (Larsen & Diener, 1992). Om te beginnen moet de huidige studie worden gerepliceerd met hoge activatie-stemmingen, zoals enthousiasme en irritatie. Dit om generalisatie van het onderliggende proces over verschillende groepsstemmingen heen te kunnen realiseren.

De huidige studie richt zich op extra-rol gedrag. Echter, ook voor andere organisationele gedragingen zijn soortgelijke verschillen te verwachten. Uit onze studie bleek dat hoge identificatie leidt tot de overname van de stemming van de groepsleden en dat hierdoor de deelnemers met een positieve stemming tot meer extra-rol gedrag bereid zijn. Uit eerder onderzoek weten we dat positieve stemmingen bevorderend werken voor velerlei (organisationele) gedragingen, zoals (pro)sociaal gedrag (George, 1990, 1991), prestatie in het algemeen (Totterdell, 2000), creativiteit en (organisationele) betrokkenheid (Lord et al., 2002). Men zou kunnen verwachten dat als identificatie ten grondslag ligt aan het ontstaan van groepsaffect, ook andere soorten gedragingen beïnvloed kunnen worden. De relatie tussen identificatie, stemming en uitkomstvariabelen zoals prestaties, prosociaal gedrag, creativiteit en betrokkenheid zou in vervolgonderzoek dan ook nader bestudeerd moeten worden.

382

#### 4.2 Praktische implicaties

Groepsaffect heeft een grote impact op hoe mensen in organisaties functioneren en verdient daarom meer aandacht in onderzoek dan het tot dusverre heeft gekregen. Emoties en stemmingen van personen met wie gewerkt wordt, kunnen invloed uitoefenen op de eigen gevoelens, hetgeen uiteindelijk kan leiden tot een collectief gedeelde affectieve staat. Deze (collectieve) emoties kunnen zowel positief als negatief zijn. Vele managers zullen wellicht van oordeel zijn dat het gevoelsleven van medewerkers een privékwesitie is. Toch kan het verstandig zijn als zij zich realiseren dat emoties en gevoelens hun oorsprong kunnen vinden op de werkplek. De affectieve invloed van één of enkele groepsleden kan bepalend zijn voor de gemoedstoestand van individuele werknemers en voor de heersende stemming in een team of werkgroep. Dit betekent dat groepssamenstelling ook voor de heersende affectieve staat in de groep een belangrijke factor kan zijn, zeker als men bedenkt dat sommige personen van nature meer of minder geneigd zijn tot positieve dan wel negatieve stemmingen (Barsade et al., 2000; George, 1991). Dit artikel laat ook zien dat sommige werknemers wellicht gevoeliger zijn voor de stemming van medegroepsleden dan anderen. Deze sensitiviteit wordt namelijk (mede) bepaald door het identificatieniveau van de werknemer. Dit suggereert dat het management *juist* in teams en werkgroepen waar personen werken die zich sterk identificeren aandacht zou moeten schenken aan de samenstelling van de groep.

Voor het bevorderen van extra-rol gedrag is het belangrijk dat de organisatie niet alleen zorgt dat zij de medewerkers duidelijkheid verschaft over wat hun rol in de organisatie (en werkgroep) precies is, goede taak feedback geeft en zorgt dat de taken van zijn medewerkers intrinsiek bevredigend zijn, maar ook dat zij maatregelen treffen die ingrijpen op de affectieve staat van de medewerkers. Zo kan de organisatie gebruikmaken van een aantal strategieën waarmee affectieve expressies en

emotiegerelateerde gedragingen beïnvloed kunnen worden (Ashforth & Humphrey, 1995). Met deze strategieën kan de organisatie de emotie-regulatieprocessen van de medewerkers beïnvloeden.

De literatuur, inclusief het huidige onderzoek, lijkt te suggereren dat negatief affect vaak negatieve consequenties heeft voor het functioneren van groepen en teams. Toch denken wij niet dat positief groepsaffect automatisch leidt tot positief gedrag in werkteams en dat negatief groepsaffect automatisch leidt tot negatief gedrag. Ten eerste wordt dit al gesuggereerd door het onderzoek van Doosje et al. (1998) en van Iyer et al. (2003), dat laat zien dat het ervaren van collectieve schuld kan leiden tot gedragingen die het contact met een benadeelde groep positief beïnvloeden. Ten tweede blijkt uit onderzoek van George en Zhou (2002) dat wanneer de waardering en beloning voor het uitvoeren van creatieve taken hoog is, een positieve stemming gepaard gaat met een minder goede taakuitvoering, terwijl een negatieve stemming gepaard gaat met betere taakuitvoering. De achterliggende oorzaak van dit effect kan zijn dat negatief affect signaleert dat er problemen zijn die aandacht vereisen, terwijl positief affect signaleert dat alles goed gaat en er niets hoeft te veranderen, wat vervolgens leidt tot een stagnering van de taakuitvoering (Martin, Abend, Sedikides & Green, 1997; Schwarz & Clore, 1988).

Meer onderzoek is dus nodig om alle aspecten van de invloed van groepsaffect op gedrag in organisaties te begrijpen. Duidelijk is echter wel dat (groeps)affect belangrijke implicaties heeft voor processen in groepen, teams en organisaties. Wij pleiten er daarom voor dat hier meer aandacht aan wordt besteed, zowel in de praktijk als in verder onderzoek.

383

## Noot

- 1 Een principale componentenanalyse met varimaxrotatie uitgevoerd op alle items van identificatie, waargenomen relaxedheid, waargenomen verveldheid, extra-rol gedrag, eigen relaxedheid en eigen verveling leidt tot dezelfde conclusie, namelijk dat er 6 schalen kunnen worden onderscheiden.

## Literatuur

- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). The social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Barsade, S.G., Ward, A.J., Turner, J.D.F. & Sonnenfeld, J.A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45, 802-836.
- Bartel, C.A. & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45, 197-231.

- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Davis, M.H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113-126.
- Doosje, B., Branscombe, N.R., Spears, R. & Manstead, A.S.R. (1998). Guilty by association: When one's group has a negative history. *Journal of personality and Social Psychology*, 75, 872-886.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N., Haslam, S.A., Platow, M.J. & Van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments, debates, directions. In S.A. Haslam, D. van Knippenberg, M.J. Platow & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 3-26). Philadelphia: PA: Psychology Press.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J.W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Festinger, L.A. (1954). Theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Forgas, J.P. & George, J.M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
- Frijda, N.H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. In M. Lewis & J.M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 381-403). New York: The Guilford Press.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- George, J.M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, J.M. (2002). Affect regulation in groups and teams. In R.G. Lord, R.J. Klimosky & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 183-218). San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- George, J.M. & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-697.
- Gray, J.A. (1981). *A critique of Eysenck's theory of personality*. In H.J. Eysenck (Ed.), *A model for personality* (pp. 246-276). New York, NY: Springer.
- Gray, J.A. (1987). Perspectives on anxiety and impulsivity: A commentary. *Journal of Research in Personality*, 21, 493-509.
- Harris, G.E. & Cameron, J.E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Publications Ltd.
- Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. & Ellemers, N. (2003). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia: PA: Psychology Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. & Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hochschild, A.R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. In T.D. Kemper (Ed.), *Research agendas in the sociology of emotions* (pp. 117-142). Albany: State University of New York Press.
- Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.

- Hogg, M.A. & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121 - 141.
- Isen, A.M. & Baron, R.A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*. (pp. 1-54). Greenwich: JAI Press.
- Iyer, A., Leach, C.W. & Crosby, F.J. (2003). White guilt and racial compensation: The benefits and limits of self-focus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 117-129.
- Kelly, J.R. & Barsade, S.G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
- Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Larsen, R.J. & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. In M.S. Clark (Ed.), *Emotion: Review of personality and social psychology* (Vol. 13, pp. 25-59). Newbury Park: Sage Publications.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lord, R.G., Klimosky, R.J. & Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Martin, L.L., Abend, T., Sedikides, C. & Green, J.D. (1997). How would I feel if ...? Mood as input to a rule fulfillment evaluation process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 242-253.
- Norton, M.I., Monin, B., Cooper, J. & Hogg, M.A. (2003). Vicarious dissonance: Attitude change from inconsistency of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 47-62.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Ricketts, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Psychology*, 66, 358-384.
- Schwarz, N. & Clore, G.L. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. In K. Fiedler & J.P. Forgas (Eds.), *Affect, cognition, and social behavior* (pp. 42-62). Göttingen, Germany: Hogrefe.
- Staw, B.M. & Barsade S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Quarterly*, 38, 304-331.
- Swaab, R., Postmes, T., Van Beest, I. & Spears, R. (in press). Perceived shared cognition as a product of, and precursor to, shared identity in negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13, 65-93.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Totterdell, P. (2000). Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport teams. *Journal of Applied Psychology*, 85, 848-859.
- Totterdell, P., Kellett, S., Briner, R.B. & Teuchmann, K. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- Totterdell, P., Wall, T., Holman, D., Diamond, H. & Epitropaki, O. (2004). Affect networks: A structural analysis of the relationship between work ties and job-related affect. *Journal of Applied Psychology*, 89, 854-867.

- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in Group Processes*, 2, 77-121.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285.
- Van Knippenberg, D. (2000a). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Van Knippenberg, D. (2000b). Group norms, prototypicality, and persuasion. In D. J. Terry & M. A. Hogg (Eds.), *Attitudes, behavior, and social context: The role of norms and group membership*, (pp. 157-170). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Van Knippenberg, D. & Hogg, M.A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.
- Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process-orientedness versus outcome-orientedness during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685-704.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg, A., Van Knippenberg, B., Van Knippenberg, C. & Van Knippenberg, D. (2000). Identificatie met de organisatie: Een meetinstrument. *Gedrag en Organisatie*, 14, 67-73.

### **The relationship between identification, the formation of group affect and OCB**

J. Tanghe, B. van Knippenberg & H. van der Flier *Gedrag & Organisatie*, Volume 19, November 2006, nr. 4, pp. 368-386

During task performance in groups a collectively shared pattern of homogeneous affective states or *group affect* may develop among group members. We propose that *identification*, or the perception of belongingness to a group, is a key determinant in the formation of group affect and its influence on organizational citizenship behavior (OCB). Indeed, high identifiers have been shown to be more attentive to other group members' attitudes, behaviors, and feelings. As a consequence, they will be more open to the influence of their fellow group members, and thus also to their *affective* influence. As an illustration we present the results of a scenario experiment that clearly support our line of thought. The discussion focuses on how these findings may be of use to the functioning of groups and teams in organizations.

**Key words:** group affect, identification, scenario experiment, teams